مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية

إعداد

نايف نافع الحربي

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط / 2011

تفويض

أنا / نايف نافع الحربي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : نايف نافع الحربي

التاريخ : ٢٨/٢/٢٠١١

التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : " **مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية** "

وأجيزت بتاريخ : 2011/2/22

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كمال دواني	رئيساً ومشرفاً	....
الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	عضواً	....
الدكتور عاطف مقابلة	عضواً/ ممتحناً خارجياً	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الكرام الطاهرين وبعد.

فإنه لا يسع الباحث وقد أوشكت هذه الرسالة على الانتهاء إلا أن يحمد الله أولا ثم يتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور كمال دواني لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي منحني الكثير من وقته وجهده ، وأمدني بالعزيمة والإصرار على مواصلة هذا العمل ، بارك الله فيه ، وأطال عمره وأبقاه شعلة النور التي لم تبخل بإشعاعها يوماً.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى عضوي اللجنة الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي ، والدكتور عاطف مقابلة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر والعرفان إلى الهيئة التدريسية والإدارية في مراكز السراج المنير ، والذين مدوا للباحث يد العون وأبدوا كل تعاون في تطبيق هذه الدراسة. وجزى الله الجميع عنا كل خير .

الباحث

نايف نافع الحربي

الإهداء

أهدي رسالتي إلى من وضعني على أولى خطواتي في درب العلم والهداية

إلى من كان

حكمتي ..... وعلمي

أدبي ..... وحلمي

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى من ربتني صغيراً وأنارت لي دربي .... أمي

أدامها الله ذخراً لي

إلى رفيقة دربي ..... زوجتي عوني وسندي

إلى إخواني وأخواتي ....تقديراً واحتراماً

حفظهم الله

أهدي هذا العمل

نايف

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

في

قائمة الملحقات

مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية

إعداد

نايف نافع الحربي

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال دواني

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة السراج المنير بدولة الكويت، خلال العام الدراسي(2010 / 2011). وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمي إدارة السراج المنير بدولة الكويت وبنسبة (60%) تقريباً، وبلغت (243) معلماً ومعلمةً.

وتم إعداد وتطوير أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة الممارسات الإدارية من منظور القيادة التحويلية، وللتأكد من صدق الأداة، تم استخدام صدق المحتوى، وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(test-re-test)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون (0.85).

واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان متوسطاً.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يخلص إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تعزيز وتشجيع استخدام الممارسات الإدارية في القيادة التحويلية من خلال عقد الدورات التدريبية في هذا المجال.

- إجراء دورات وندوات تثقيفية للإداريين حول أهمية الممارسات الإدارية، والقيادة التحويلية، لما لها من دور مهم في العمل التربوي وفي المؤسسات التربوية. وهو النهوض بالخدمات التي تساعد على إيجاد المستوى المرتفع في العمل التربوي.

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة، واستخدام أدوات كالملاحظة والمقابلة.

The Level of Administrative Practices of the Educational Leaders from Teachers' View point at Al-siraj Al-munir Administration in the state of Kuwait from Transformational Leadership perspective

Prepared by

Nayef Nafea Al- Harbi

Supervised by
Prof. Dr. Kamal Dawani

Abstract

This study aimed at finding out the level of administrative practices from teachers' view point at Al-siraj Al-munir Administration in the State of Kuwait from transformational leaders perspective.

The study population is consisted of all teachers in the Administration of Al-siraj Al-munir in Kuwait, during the academic year (2010 / 2011). The sample consisted of (243) male and female teachers. They were drawn randomly from the population, with a percentage of (60%).

Instrument of the study was prepared and developed, and to ensure the validity of the instrument, alpha Cronbach for content consistency, The reliability of the instrument was found by (test-retest), and Pearson correlation coefficient was (0.85).

Statistical analysis package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data, and the findings of the study were :

- The level of administrative practices of educational leaders from teachers' view point in the administration of Al-siraj Al-munir from the transformational leadership perspective was mediam.
- There were no significant differences at the level in the administrative practices from the teachers' view point at Al-siraj Al-munir

Administration in the State of Kuwait from transformational leaders perspective attributed to gender variable.

-There were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the administrative practices from the teachers' view point at Al-siraj Al-munir Administration in the State of Kuwait from transformational leaders perspective attributed to the year of experience .

-There were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the administrative practices from the teachers' view point at Al-siraj Al-munir Administration in the State of Kuwait from transformational leaders perspective attributed to academic qualifications variable.

In light of the results of the study, the following recommendations were concluded :

-Promote and encourage the use of administrative practices in the transformational leadership by holding training courses in this area.

- Conducting the sessions and educational seminars for administrators about the importance of administrative practices of the transformational leadership, because of their important role in the educational work and the improvement of services which help to create a high level in the educational work.

- Conducting similar studies using the tools of observation and interview.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

يؤدي مدير المدرسة دوراً رئيسياً في إنجاح العملية التربوية، حيث أن القيادة والإدارة عنصراً مهماً لدعم أداء المدرسة، وتبرز أهميتها في قدرتها على تحريك الكفاءات البشرية وتنشيطها في المدرسة لتحقيق أهدافها. حيث أن نجاح المدرسة أو فشلها يعتمد على ما يقوم به المدير من ممارسات إدارية وما يتبنى من نظريات في الإدارة يؤمن بها ويتمثلها في ممارساته وسلوكه الإداري، والذي يعد من أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين والانجاز التنظيمي في المدرسة .

فنمط القيادة المتبع من قبل القادة في المنظمة هو الأساس في سير أعمالها، من خلال تهيئة الجو المريح للعمل، والذي يمكن من خلاله فهم المهمات وتوزيعها على العاملين كل حسب اختصاصه، إضافةً إلى قيامه بالكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تنمي اتجاهات العاملين وميولهم نحو العمل (الحريري، 2008).

ويعد النظام التربوي أحد الأنظمة التي تتأثر بالتغيرات التي تحصل بين الفينة والأخرى، لذلك لابد من مواكبة هذه التغيرات بما يتلاءم مع الانفتاح العالمي، حيث يتناسب والثورات العلمية والتقنية ، وحتى يتم ذلك فلابد من وجود قادة تربويين يسلكون نمطاً جديداً من القيادة. يتم تدريبهم وتأهيلهم ، وتجديد كفاياتهم وتجويدها من أجل تأدية الدور المنوط بهم، والمتوقع منهم، وتحقيق الاستثمار الأفضل والمتجدد لرأس المال الفكري، من خلال التدريب والتأهيل وتحقيق الرفاهية (الشريف والتنح،2010).

وتواجه العديد من المنظمات التربوية المعاصرة في الدول النامية التحديات الكبيرة التي تفرضها المتغيرات والأحداث المتسارعه، والتي تحتاج إلى وجود قيادة واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة، من خلال تنمية القدرات الإبداعية اللازمة لمواكبة تلك التغيرات المتسارعة، والقدرة على استشراف المستقبل (الغامدي، 2001).

والمتتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة، لابد له أن يلحظ أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية (التبادلية) إلى التركيز على ضرب جديد من نظريات القيادة عرفت بالقيادة التحويلية، والتي حظيت بكم هائل من الدراسات، يفوق ما حظيت به أي نظرية أخرى من نظريات القيادة، ولعل من أهم الأسباب الكامنة وراء ذلك الاهتمام هو ما أظهرته الدراسات السابقة من النتائج الايجابية التي ترافقت مع وجود القيادة التحويلية. فهي قادرة على تعزيز رضا المرؤوسين، والثقة بقادتهم، والتزامهم تجاه المنظمات التي يعملون فيها، كما أنها تلعب الدور الكبير في رفع أداء وحدة العمل(Bass & Hater,1988).

وانطلاقاً من الواقع التربوي الذي يعكس اختلاف القادة التربويين في استخدامهم للأنماط القيادية، التي لم تعد تُرضي الممارسين والمنظرين، لكونها تقليدية لا تفي بأغراض الإدارة المدرسية حاضراً ومستقبلاً، فقد ظهرت بدائل للقيادة منها القيادة الاستباقية (Anticipatory Leadership) والقيادة الوقائية (Preventive Leadership) والتي كانت بمثابة مفاهيم ارهاصية مهدت لظهور مفهوم القيادة التحويلية التي تعد أحد أنواع القيادة الحديثة، والتي تمثل عملية حساسة لبناء منظّمات ومؤسسات ذات رؤى تشاركية من حيث توزيع المهمات القيادية، وبناء ثقافة منظميّة تعزز المشاركات الفردية لمدخلات النظم (الشريفي والتنح، 2010).

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع التربوي، التي تسعى دائماً إلى تحقيق الفاعلية في أداء المنظّمات، والأفراد العاملين فيها ، فإصلاح المنظمات التربوية ذات الإنجاز المتدني من أهم الأهداف التي تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيقها، بحيث تكون أكثر فاعليّة وملاءمة في مناخات المنظّمات الأكاديمية والتعليميّة، من خلال منح حرية أوسع للعاملين ، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (الغامدي، 2001).

فالقيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى النهوض بالمنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية، والعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (Owens, 1995).

وقد أشارت أدبيات الإدارة المدرسية المعاصرة إلى ضرورة اهتمام مدير المدرسة بأبعاد متعددة داخل المدرسة تتمركز حول العملية التربوية، ولا يتم ذلك إلا من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي من شأنها إيجاد تشابك وتلاحم بين المهمات الإدارية والتعليمية للمدير.

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادًا كبيرًا على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة. وحيث أن الممارسات الادارية لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وممارساته والارتقاء بها، أمرًا بالغ الأهمية لنجاحه في عمله وتحقيق ما هو مطلوب منه(شافي،2001).

ونظرًا لأن هناك مشكلات عديدة تؤثر تأثيرًا مباشرًا على أداء مدير المدرسة، ونظرًا لأهمية دور ممارسات المدير للتغلب على هذه المشكلات فإن هذه الدراسة ترصد واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

إن النهوض بالمنظمات التربوية بما فيها إدارة السراج المنير في دولة الكويت والذي يعد من المؤسسات الحكومية التابعة لإدارة الدراسات الإسلامية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وهي مراكز تعليمية تربوية تحتضن أبناءنا الناشئين للفئة العمرية من ثمانية إلى أربع عشرة سنة من البنين والبنات، فتؤهلهم لاكتساب مهارات الحياة وحسن السلوك وتحقيق التفوق والنجاح من خلال الأصالة والانتماء للدين الحنيف والتراث الزاخر بكنوز التميز وتنمية الروح الوطنية والانتماء لهذا الوطن ، ولذا فهي تتميز بمجموعة من السمات الخاصة منها: تدريس العلوم الشرعية والتربوية الإسلامية المبسطة بوجه عام بالإضافة إلى أجزاء من القرآن الكريم تلاوة وحفظاً، وتبصير الناشئة بالقدوة الصالحة والأسوة الحسنة من خلال تدريس السيرة العطرة للنبي صلى الله عليه وسلم وترجمة حياة الصحابة رضوان الله عليهم وأجدادنا الكرام من السلف الصالح، وتعزيز القيم والمبادئ الإسلامية والسلوك المستقيم في نفوس أبنائنا، وتدريس بعض مناهج وزارة التربية وذلك في حفظ القرآن الكريم وحل الواجبات المدرسية. وتحتضن مراكز السراج المنير الطلاب من الصف الثالث إلى الصف الثامن، ويقوم بالتدريس في هذه المراكز هيئة تدريسية من الكويتيين والكويتيات المؤهلين علمياً وتربوياً ، ويعتمد السراج المنير على طرقاً في التدريس تواكب طبيعة العصر وتراعي ظروف البيئة الاجتماعية، ولا يألوا السراج المنير جهداً في تحديث العمل أو الأسلوب المتعلق بالعملية التعليمية بجميع نواحيه الإدارية والتعليمية والمنهجية وفق متطلبات العصر (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2004).

مشكلة الدراسة

تعد إدارة السراج المنير إحدى أهم الجهات التربوية التي تهتم بالناشئة التي تعد عملية الاهتمام بهم من الأمور التي تتطلب توظيف كل ما هو جديد للنهوض بهم وتقديمهم للمجتمع ، بحيث يتم غرس القيم والفضائل وحب القرآن، وتعاليم الرسول عليه الصلاة والسلام التي تستنبت منهم النشء الصالح، الذي يكوّن الأسرة والمجتمع الإسلامي القوي المتماسك، كما أن هذه الادارة تقوم على رعاية هؤلاء الناشئة من البنين والبنات لتوفير مناخ إسلامي وأجواء إيمانية وتذليل السبل للعلم والتحصيل في كنف العلوم الشرعية الإسلامية وفي ظل القرآن الكريم .

فلابد من التأكيد دائماً على الدور الكبير الذي يؤديه مدير المدرسة فيها، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين كافة من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً ، ولأن القيادة التحويلية أضحت من أهم أنواع القيادة المتبعة من أجل تجاوز الأساليب القيادية الأخرى وبخاصة القيادة التبادلية التقليدية، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية(الشريف والنتح، 2010).

وإدراكاً لأهمية القيادة التربوية وأنماطها في تطوير التعليم وتحديثه، لمواكبة مستجدات العصر ، تمّ التركيز في المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي، والذي عقد في دمشق سنة (2000) على القيادة التربوية كمدخل لمدرسة المستقبل، فأشار المؤتمر إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب والسياسات والممارسات الإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز على اللامركزية في القيادة على مستوى الإدارة المركزية، والإدارات الفرعية لتطوير العملية التربوية (جويحان ومزاهرة،2001).

وبما أن القيادة التحويلية قد نالت حديثاً شهرةً واسعة في أوساط الباحثين في القيادة، وذلك بسبب اختلافها النوعي عن القيادات الأخرى، فهي تحفز التابعين وتثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة المنظمية وأهدافها، الأمر الذي يجعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية من أجل مصالح عامة، وارتباطهم القوي برؤية المنظمة ورسالتها وثقافتها مما يرفع من مستوى الدافعية لديهم ويزيد من مستوى أدائهم ، فالقائد التحويلي قادر على أن يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات بدلاً من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى والاكتفاء بحاجات أولية مثل ضمان الأمن والطمأنينة لأنفسهم (Bass & Avolio,1994).

واعتقد باس (Bass) أن القائد عندما يصبح قائداً تحويلياً يخلق وعياً واضحاً ومحدداً عن رؤية المنظمة، ويتخذ موقفاً رؤيوياً ويلهم التابعين للالتزام به، ويدعم حاجات التابعين من أجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم (دواني،2009).

ونظراً لما تقدمه مراكز السراج المنير من خدمات متميزة للمجتمع، وانطلاقاً من أهمية دور رؤساء المراكز التعليمية في هذه الإدارة في تحقيق أهداف هذه المراكز وإنجاز العمل فيها، كان لابد من التركيز على الممارسات الإدارية لهم، لما لهذه الممارسات من أهمية في تفعيل دور هذه المراكز في المجتمع المحلي، على اعتبار أن الالتحاق بهذه المراكز يعتبر اختيارياً وليس إلزامياً من قبل الطلبة، لذا كان لابد من توفير الكثير من العوامل الجاذبة لهؤلاء الطلبة وذويهم، للالتحاق والاستفادة مما تقدمه هذه المراكز، وهذا لا يتم إلا بتوفير قيادات تربوية بممارسات إدارية قادرة على القيام بالأعباء الإدارية المكلفة بها، وما يرافقها من مسؤولية، إلا أنه من خلال عمل الباحث في هذه المراكز، ومتابعته لأحوالها، تبين التراجع في الإقبال على هذه المراكز مما يدل على عزوف الطلبة

عنها، حيث وصل عدد الطلبة في العام (2006) إلى ستة آلاف طالب وطالبة، إلا أن هذا العدد أخذ بالتناقص إلى أن وصل عدد الطلبة في العام (2009) الماضي إلى أربعة آلاف طالب وطالبة، وهذا قد يكون نتيجة لما يسود هذه الإدارة من ممارسات إدارية قد لا تمكنها من القيام بمهامها كما ينبغي، وتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها .

وعلى الرغم من الخدمات الكبيرة التي تقدمها إدارة السراج من الاهتمام بالناشئة والمعلمين، إلا أنها لم تلق الحظ الوافر من الدراسات السابقة ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن ممارسات القادة التربويين من منظور القيادة التحويلية بإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية.

ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين بإدارة السراج المنير من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لجنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت ؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت ؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الممارسات الادارية وما لها من دور رئيسي في العملية الادارية، ومن أهمية القيادة التحويلية التي تساعد في تهيئة المناخ الملائم في المؤسسات التربوية، وانعكاس ذلك على العملية التربوية، ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية: حيث يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، إذ أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتوظيف التقدم التقني ، وتوفير المناخ الملائم للعاملين لإبراز مواهبهم وأفكارهم البناءة، ولرفع مستوى التزامهم الأخلاقي، ومن هنا فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي القيادة التحويلية، حيث توفر مادة نظرية خاصة بمفهوم القيادة التحويلية، من حيث أهميتها، ومقوماتها، وفوائدها.

ثانياً : الأهمية التطبيقية: تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات، وتقدمها، وخاصة في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، كونها تشكل إحدى الجهات التي تتولى القيام بمهمات كبيرة تحتاج إلى إبداع إداري قائم على الابتكار والتجديد،

إذ لابد من تنمية قدرات العاملين فيها من أجل مواكبة التغيرات السريعة التي فرضتها طبيعة الحياة، والتي تتطلب قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات التي تطرأ بين الفينة والأخرى، وكيفية التعامل معها وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

ويؤمل من نتائج هذه الدراسة تمكين المسئولين في إدارة السراج المنير من التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين في إدارة السراج المنير من مفهوم القيادة التحويلية، لرفع مستوى أدائهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة العوامل والمتغيرات التي تدعم ممارساتهم الإدارية وتعززها ضمن مفهوم القيادة التحويلية، وستقدم هذه الدراسة وصفاً واقعياً يبيِّن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين في إدارة السراج المنير، مما يسهم في اقتراح الحلول المناسبة، والمعالجات البناءة لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتجنب الأمور السلبية المؤثرة في تلك الممارسات.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو الآتي:

- **الممارسات الإدارية: هي** النشاطات التي يقوم بها القادة من أجل تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف، باعتبار القيادة عملية شاقة تتطلب وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والتابعين(كنعان، 1999).

- **القيادة التحويلية** (Transformational Leadership): هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتعميق مستوى إدراكهم، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق

هذا من خلال النظرة الكارزماتيكية للقائد والدافعية والإلهام وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع (Bass, 1994).

- **رئيس المركز** : المسئول عن إدارة المركز التعليمي التابع لإدارة السراج المنير، حيث يتولى جميع المهمات الإدارية الخاصة بإدارة المركز، على اعتبار أنها مؤسسات تربوية تسعى لتقديم العملية التعليمية التعلمية وفق إطار الأصالة والدين الحنيف، فهو بذلك يقوم مقام مدير المدرسة بما يتطلبه هذا المنصب من أعمال إدارية وإشرافية .

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في إدارة السراج المنير التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية للعام الدراسي (2011/2010).

محددات الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة. كما أن تعميم نتائج هذه الدراسة لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثانـي

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالممارسات الإدارية والقيادة التحويلية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وعلى النحو الآتي :

أولاً: الأدب النظري:

يشتمل الأدب النظري على ثلاثة أجزاء : الجزء الأول يتعلق بموضوعات في مفهوم القيادة التربوية، والقيادة التحويلية وأهدافها وخصائصها وأهميتها، والقيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والخصائص الشخصية للقائد التحويلي ، أما الجزء الثاني فيتعلق بالممارسات الإدارية، والجزء الثالث يتعلق بإدارة السراج المنير وأهدافها واهتماماتها.

مفهوم القيادة التربوية

القيادة تعني العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم، إذ ينجم عن هذه العلاقات ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسئوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة، فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير في شخص آخر، أو في مجموعة من الأشخاص، بشكل يمكنه من إصدار مؤشرات توجه سلوكهم وجهودهم. والقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقات مع الآخرين، وبما أن تعامل قيادة النظام التربوي يكون مع مختلف أبعاد العملية التربوية من خلال الإنسان، فعلى القادة التربويين أن يطوروا تفهماً واعياً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه بحيث يبذل أقصى ما يستطيع من جهد عن قناعة ورضا منه في أثناء متطلبات دوره (العمري،2004).

إن النظم التربوية في مسيرتها باتجاه الإصلاح والتطوير التربوي تواجه تحديات معقدة تتعلق بتوافر قيادات تربوية متبصرة لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية، وسبل الانفتاح التربوي، لذلك فإن قضايا الإصلاح والتطوير المنشود بحاجة إلى تبصر، كيف تتم هذه العملية ؟ ومن أين تبدأ ؟ وما مترتبات ذلك على النظام التربوي والمجتمعي؟ وكيف يمكن تحقيق الفاعلية التربوية عبر الإصلاح التربوي؟ وما مبررات الإصلاح ومقوماته؟ وما المسوغات الدافعة لإحداثه؟ إن هذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام المنظمي، لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، وترفع من مقدرات العاملين بالنظم التربوية، وتمنحهم هوامش مناسبة لحرية الأداء، وتستجيب بفاعلية لمتطلبات المجتمع وحاجاته؛ لذلك توجد حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن وتثق بمقدرات الآخرين، قيادة محفزة تمتلك رؤية لمستقبل النظام التربوي، وتدرك الاعتمادية المتبادلة لهذا النظام مع غيره من النظم المماثلة له، قيادة تعيش ديمومة استبصار لحاجات المجتمع وإمكاناته، وتعمل بفاعلية على الاستجابة الفاعلة لحاجاته الدائمة التغيير، وتدفع العاملين في النظام التربوي لتحقيق هذه الغايات عبر المشاركة في الرؤية وصياغة الأهداف، والمشاركة الواعية في صنع القرارات لتحقيق التميز في الأداء (العنزي،2005).

كما أن المدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعدّ قاعدة لهذا النظام. وينعكس ما يجري فيها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقا لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة ، وحتى تتمكن المدرسة من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلابد أن تكون هناك

قيادة تربوية واعيـة يقوم عليها قياديون إداريون قادرون بتأهيلهم وفكرهم وإبداعاتهم على أن يسهموا بشكل فاعل في تحقيق ما يصبوا إليه المجتمع من خلال المدرسة والقائمين عليها (الشرايدة،2008).

والقيادات التربوية تشكل عنصراً رئيساً في إدارة المؤسسات التعليمية، إذ تشكل العنصر البشري الذي يجب أن يستثمر استثماراً جيداً يرتبط بتوفير مناخ ملائم للعمل والأداء تبعاً لأنماط القيادة التي يتبعها القائد، وحرصاً على استمرار دعم هذه القيادات للقيام بعملها على وجهٍ يحقق الأهداف المرغوب فيها لابد من مواكبة الفكر الإداري الحديث وما يستجد فيه من تطورات، ولقد شهد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة تطورات عدة من حيث التركيز على المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم القيادة التحويلية.

الممارسات الإدارية

إن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفؤه وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، فقد كان المدير في وقت من الأوقات مديرًا للمدرسة وقائدًا لها ومشرفًا على هيئة التدريس والموظفين وقائدًا تدريسيًا، وكان الصانع الأول للقرار، في المحافظة على الأدوار المتعددة، عمل المدير جنبًا إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضًا إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريبًا في تلك الممارسات وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة (سليم، 2009).

وأشار عابدين (2004) إلى أن مهمات مدير المدرسة وممارساته تتمثل بما يأتي:

1- **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين ، وعليه فإن من أهم وظائف مدير المدرسة قائداً لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهمات عليهم وتفويضهم بالسلطة بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة .

2- **التنظيم والإشراف الفني:** يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية

ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة ، إذ تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من أجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل.

3- **الإدارة والتنفيذ:** والمقصود بذلك تنفيذ خطة المدرسة العامة ، وذلك يتم باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى إتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع ، وكذلك ينبغي على المدير الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه.

4- **التجديد والتغيير:** تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية القيام بعمليتي التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف ، ويعتمد التجديد والتغيير على عامل مهم ألا وهو: عامل التقويم المستمر للعمل من اجل التغيير والتجديد نحو الأفضل.

5- **التقويم**: يعد مدير المدرسة مسئولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أم التلاميذ أم المناهج ومستوى التحصيل على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي .

وتتحدد المهمات الأساسية للقيادة في مجموعة من الممارسات، وتختلف هذه الممارسات باختلاف طبيعة الجماعة ومن المهمات التي يقوم بها القائد كما يرى (البدري،2001) :

1. **القائد مصدراً للفكر**: حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2. **القائد خبيراً**: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.

3. **القائد مبرمجاً للسياسة**: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

4. **القائد مخططاً**: فالقائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

5. **القائد أُنموذجاً وقدوةً ورمزاً**: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. **القائد ممثلاً خارجياً للجماعة**: فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7. **القائد مؤثراً في العلاقات الداخلية:** فيقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور المسيطر والوسيط بين أفراد الجماعة.

8. **القائد مصدراً لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

9. **القائد راعياً أبوياً:** فيقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد ومعاناته الشخصية ويساعده في علاج مشاكله، وهو أيضا يهتم بأفراد المجموعة ويرعى مصالحهم.

ولكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، توجب عليه التمكن من عدد من المهارات، ويتفق علماء الإدارة على تصنيف المهارات القيادية اللازمة للقائد إلى ثلاث مهارات وذلك وفقا لما أشار إليه (بطاح والسعود ، 1993):

أ) **المهارات الفكرية:** وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما ، ولهذا فالقائد الذي تتوفر لديه هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة، وهي تتعلق أيضا بما يجب أن يتوفر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.

ب) **المهارات الإنسانية:** وتشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه، كذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة

وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك المقدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة.

ج) **المهارات الفنية:** وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي يتخصص فيه. ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.

القيادة التحويلية

تعيش الإدارة هذه الأيام تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية، ونظرًا لأهمية العنصر البشري في المؤسسات العامة ولضخم حجم التحديات التي تواجهها بسبب التغيرات السريعة في العالم، أصبحت حاجة المنظمات إلى التغيير حاجة ملحة وأساسية لاستمرار المنظمات وبقائها، وهذا يتطلب أن يكون هناك قيادة واعية تدرك أن النجاح والتميز والإبداع يحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع التغيرات الخارجية مع وجود رؤية واضحة، وأن تبني مفاهيم حديثة مثل مفهوم القيادة التحويلية يمكّن المنظمات من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز بالأداء، والقيادة التحويلية تعد أنموذجاً فاعلاً للمنظمات العامة إذا ما أحسن تطبيقه، لضمان الارتقاء بمستوى خدمة الجمهور إلى المستوى الأفضل، وبشكل أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية (بني عيسى،2005).

إن المنظمات التعليمية لم تكن بعيدة عن هذه التغييرات، إذ تواجه الإدارة المدرسية المعاصرة تحديات ترتبط بإعادة الهيكلة والانفتاح على المجتمع، وتأسيس نظم للمساءلة، ووضع معايير للأداء، وإحداث تغيرات مستمرة على عملية التعليم والتعلم لضمان تحقيق الفاعلية والكفاية المدرسية،

وتتطلب مواجهة هذه التحديات استبدال أنماط القيادة التقليدية بممارسات قيادية تحويلية تكون قادرة على مواكبة التطورات الجارية، وتعمل على تنفيذ أجندة الإصلاح المدرسي المنشود من خلال تحقيق مستويات عالية من الالتزام لدى المعلمين ورفع مقدراتهم وتنمية مهاراتهم ، فالقيادة التحويلية أكثر مقدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة بوصفها قيادة تمتلك رؤية واضحة تحرص على إشراك العاملين في وضعها وتنفيذها، وتحرص باستمرار على تمكين المعلمين من هامش حرية واسع في مزاولة صلاحيات القيادة المدرسية، وتحفزهم على بذل الجهود الإضافية لتحقيق الأهداف المدرسية بكفاية وفاعلية من خلال إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المدرسية (العنزي،2005).

فالقيادة المدرسية الفاعلة كما يصفها المعلمون هي تلك القيادة التي لديها أهداف واضحة ومدروسة، وهي التي تعمل على تفويض صلاحياتها للمعلمين، وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات المدرسية، وتعامل المجتمع المدرسي بعدالة واحترام. حيث اتضح أن شعور المعلمين بالاستياء والإجهاد كان ناتجًا عن عدم تلقيهم الاحترام والتقدير المناسبين من القيادات المدرسية، كما اتضح أن سلوكيات القيادة التحويلية وممارساتها ارتبطت إيجابيًا مع تحصيل الطلبة وأداء المعلمين (Griffith,2004) .

لقد ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية استجابة للظروف المنظمية التي سادت خلال الخمس عشرة سنة الماضية، إذ ارتفعت وتيرة المنافسة بين المنظمات على الصعيد العالمي الأمر الذي أظهر ضرورات التجديد والتغيير، ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية المصادر البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزامًا بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة من خلال تحقيق أداءات تفوق التوقعات (Geijse,Sleegers,Leithwood,& Jantz, 2000).

ونظر باس (Bass,1990) للقيادة التحويلية على أنها نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لإنجاز المصلحة العامة.

وعرفها باس وستدلمر (Bass & Steidlmeier ,1999: p195) بأنها: " القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم ، بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكارزمية للقائد، وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع" .

وعرفها غرايبة (2009، ص 19) بأنها :" عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والانجاز من خلال صفات سلوكية متعددة هي: التأثير المثالي (الكاريزما) والدافعية الإلهامية، والتحفيز الذهني، والاهتمام الشخصي (الاعتبارية) .

وعرفها يوكي (yukl,1998,34) أنها : " عملية التأثير الفعالة في اتجاهات وسلوك ومعتقدات أفراد المنظمات، وبناء الالتزام نحو مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها".

في حين رأى العمري (2004، ص 32) أنها :" القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل".

أما القريوتي (2001) فقد عرفها بأنها : القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال؛ ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء يحقق أهدافاً مخطط لها. مخططاً

مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تسعى نحو تحقيق أهداف جماعية مثل استثارة أفراد الجماعة، ومحاولة الوصول إلى الأسس التي تدفعهم نحو تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح

والفعالية للمنظمة، وذلك من خلال استثارة دافعية أفراد الجماعة وتحفيزهم المستمر لاستثمار أقصى إمكاناتهم لتجويد أدائهم، والمشاركة في وضع أهداف العمل، وحثهم على التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التي قد تعترضهم في أثناء تحقيق الأهداف، إذ تعمل القيادة التحويلية على تكوين شخصية كارزمية جذابة لدى القائد التحويلي الذي يحرص على تسهيل العلاقات الإيجابية بين الموظفين وبين المنظمة والبيئة الخارجية، ويتطلع إلى المستقبل ويركز على التغيير بالإضافة إلى التركيز على مواصلة تطوير المنظمات.

خصائص القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بالخصائص الرئيسة الآتية :

١- **الكارزمية (Charisma)** : إذ يتمتع القائد باحترام وتقدير كبير، ومستوى عالٍ من الثقة من قبل أتباعه، ويعطي اهتماماً بحاجات الآخرين الشخصية، لدرجة أنه يقدمها على حاجاته الشخصية، ويظهر مستوى عالياً من السلوك الأخلاقي، والعاطفي، ويتحاشى استخدام القوة أو السلطة لتحقيق مصالحه الشخصية، ولا يستخدمها إلا إذا احتاجها لأمور تتعلق بالعمل، وكذلك يسعى القائد إلى إيجاد رؤية واضحة، وإحساسٍ عالٍ بالرسالة العليا للمنظمة، ويقوم بغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس الموظفين، ويسعى إلى إيجاد الثقة والاحترام بينهم (بني عيسى،2005) .

٢- **الرؤية (Vision)** : تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة . والقيادة التحويلية تتطلب قادة لهم رؤية، هذه الرؤية هي أساس لعملهم ، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح العمل، وتعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية للإدارة الناجحة، إذ يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبنى التغيير وآثاره المحتملة ، وفى سبيل إيجاد تحقيق رؤيا

واضحة، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، إذ يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة ، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي (الغامدي،2001).

والرؤية هي المستقبل الجذاب والمثالي للمنظمة المراد تحقيقه، والقادة التحويليون أصحاب الرؤية يقودون الأتباع باتجاه مسار ربط الحاضر بالمستقبل وشحن طاقات الأتباع، بالإضافة إلى مساعدة الناس في إيجاد معنى لعملهم، وفي إيجاد معايير للتميز، حيث يتحدث القادة أصحاب الرؤية إلى قلوب الموظفين ويشجعونهم ليكونوا جزءاً من شيء أكبر، إذ أن مهمتهم تحويل المنظمات العادية إلى منظمات متعلمة، لهذا يتصرف القادة كخدم للمنظمة بحيث يضحون باهتماماتهم الشخصية من أجل المصلحة العليا للمنظمة ، لذلك فإن مهارة الرؤية لدى القائد التحويلي تساعده وتساعد موظفيه والمنظمة في تحقيق الأهداف، وحصد النجاح، مع تحقيق الاستمرارية والتميز (بني عيسى،2005) .

٣- **التمكين (Empowerment)** : إحدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين، إذ أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لتمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن الأنموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية عندما يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز هذه

القيادة عن القيادة التبادلية، إذ تتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وأنماط سلوك تشجع على تمكين العاملين مثل تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية (Davis, Guan, Luo, & Maahs, 2002).

٤- **التغيير (Change)** : إن الحاجة للتغيير داخل المنظمة والحاجة إلى قادة مميزين للقيام بعملية التغيير حاجة ملحة وأساسية هذه الأيام، إذ أن المنظمات تحتاج إلى من هو قادر على القيام بعمليات التنظيم اللازمة لإحداث التغيير ، وتحتاج إلى من هو قادر على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة وما ستؤول إليه عند إحداث عملية التغيير ، ولا يمكن نجاح عملية التغيير إلا إذا كرس الموظفون وقتهم وطاقاتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة والاستعداد إلى مقاومة الصعوبات التي قد تواجههم، وهنا يبرز دور القيادة في إدارة عملية التغيير ، وتحتاج المنظمات إلى قادة من نوع خاص لقيادتها ، قادة يسعون باستمرار إلى إيجاد خطة اتصال توفر المرونة وطرق وأنظمة جديدة في المنظمة والانفتاح لأفكار جديدة، لتساعد الموظفين على التكيف مع الضغط والتوتر الذي قد يحدث في أثناء عملية التغيير، وجميع هذه الصفات والمهارات تتوفر في القائد التحويلي وهي من أهم وظائفه كقائد وهو يتميز بها عن غيره، كما أن نجاحه يرتبط بشكل عام بنجاحه في عملية التغيير (Daft & Noe,2001).

وقد أشار (Bass and Avolio 1994) إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد :

1. **الجاذبية (التأثير المثالي):** تعني أن يقتدي الأتباع بقائدهم، إذ يحظى بإعجابهم واحترامهم ، أي أن القائد أنموذج مثالي للأتباع يقومون بتقليده، أو التفوق عليه أحياناً.

2. الدافعية والإلهام : يركز هذا البعد على تصرفات وأنماط سلوك القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

3. الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .

4. الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك انجازتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

أهداف القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أهداف في المنظمة أهمها: (Tichy & Devanna,1986) :

- تحديد رؤية ورسالة وأهداف .
- تكوين الاستراتيجية والتميز والتنافس.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- تكوين ثقافة خاصة للمنظمة.
- اختبار وتدريب وتحفيز وتمكين الموارد البشرية.

بينما أشار الهواري (1999) إلى أن وظائف القيادة التحويلية تتمثل بالآتي :

- إدراك الحاجة للتغيير: واختيار نموذج التغيير الملائم لمنظماتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها وملاءمتها لظروف المنظمة ، عن طريق قدرتهم على إقناع الناس بحاجاتهم للتغير سواء من خلال جاذبيتهم الشخصية أم مقدرتهم الإلهامية .

- إيجاد رؤية مستقبلية : يحلم القادة التحويليون برؤية مستقبلية ترتقي بالناس وبالمنظمة، وهم قادرون على إقناع الآخرين برؤيتهم على اعتبار أن هذه الرؤية هي التي تربط أعضاء المنظمة ببعض .

- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين: من خلال تنفيذ أجندة التغيير والعناية بأفراد المنظمة.

مهمات القائد التحويلي وصفاته

إن جوهر القيادة التحويلية هو رغبة وقدرة القائد على رفع الوعي والإدراك لدى الآخرين من خلال الالتزام بقيم ومثاليات قوية، ويستطيع القائد نقل أتباعه من المشاعر السلبية مثل الغيرة، والطمع، والخوف، وتبني مبادئ عليا مثل الحرية، والمساواة، والعدالة، والإنسانية (غرايبة،2009).

ورأى باس (Bass,1990) أن القائد التحويلي يمتلك رؤية واضحة ويتواصل مع العاملين بفاعلية لتحقيق هذه الرؤية، ويتصرف بوصفه نموذجاً يحتذى به، ويلهم العاملين معه ويحفزهم فكريًا لتحقيق الإبداع من خلال إيجاد حلول غير منمطة لمشكلات العمل، ويفوض صلاحياته لهم ويمكنهم من مزاولة هذه الصلاحيات لتحسين وتطوير مقدراتهم ومهاراتهم القيادية.

في حين رأى أفليو (Avolio,1994) أن القائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي، ويقدر العاملين معه ، ويحفزهم فكريًا لتحقيق رؤيته عن المنظمة، ويجعلهم أكثر إحساساً برسالة المنظمة وأهدافها ، فالقادة الذين يُنظر إليهم كتحويليين من قبل أتباعهم على درجة عالية من الالتزام الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية وليست خارجية تحكم تصرفاتهم وممارساتهم، فهم يعتمدون المساءلة الذاتية ويخضعون ذواتهم لسلطة الضمير مما يمكنهم من إحداث تغييرات جوهرية في الطريقة التي يعمل بها العاملون معهم، ويجعلهم أكثر مقدرة على تطوير المنظمات وتغييرها .

وأشار غرايبة (2009) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعيين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في الوقت نفسه إلى عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ، وبدلا من الاستجابة للمصالح الوقتية (الحالية) للتابعين ، فإن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم في البقاء والاستمرار فقط، إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم والتنمية الذاتية.

ويتميز القادة التحويليون بأنهم قادرون على تحويل أو تعديل المعتقدات والحاجيات والقيم لدى التابعين، ويعتمد نجاحهم على القدرة في تسهيل العلاقات الإيجابية والقوية بين الموظفين وبين المنظمة والبيئة الخارجية ، كما يتطلعون إلى المستقبل ويركزون على التغيير بالإضافة إلى أنهم يركزون على مواصلة تطوير المنظمات، بخلاف القادة التبادليين والقادة الآخرين الذين يركزون على الثبات والمحافظة على الوضع الحالي، كما أن نجاح القائد التحويلي ناتج عن رفع القائد لمستوى وقيمة التابعين، وذلك بتحويلهم إلى عكس القادة الآخرين الذين يحاولون المحافظة على قياداتهم (بني عيسى، 2005).

وأشارت لولي (Lolly,2003) إلى عدة صفات للقائد التحويلي منها : تشجيع المبادرة والأخذ بالمخاطرة ، تشجيع التحدي والتطوير والتمكين، التدريب لتأكيد النجاح ومواصلته، الاهتمام بالمعلومات والمعرفة والمهارات، الاحترام والتقدير والثقة لكل شخص دون استثناء، تزويد الدعم دون تجاوز حدوده، وتطبيق وتنفيذ ما يقولون .

ومن ثم فالقائد التحويلي يعمد إلى تحفيز أفراد جماعته لتحقيق ما وراء توقعاتهم الأصلية من العمل ، وذلك من خلال الممارسات الآتية (العجمي،2008) :

. استثارة أفراد الجماعة عقلياً، وتشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وذلك بتقديم أهداف ووسائل وبدائل جديدة وتحديات فكرية، توضيح الحاجة إلى التغيير، والتركيز على الأهداف طويلة المدى، وابتكار رؤى جديدة .

. العمل على تنمية أفراد جماعته ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائهم .

. تدعيم بعض القيم لدى أفراد الجماعة مثل قيم الأمانة والعدالة .

5 . متابعة الحالة المعنوية لأفراد الجماعة والعمل على تحسينها، وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل بما يحقق الحد الأعلى للأداء الوظيفي.

. تنمية الالتزام التنظيمي لدى أفراد الجماعة بالطرق الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقة القائمة بين القائد وأفراد الجماعة علاقة إشباع للحاجات والطموحات والقيم المتبادلة.

. تدريب أفراد الجماعة على استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .

. مساعدة أفراد الجماعة على الارتقاء بمستوى الحاجات من مستوى الحاجات الأولية إلى الحاجات الأكثر ارتقاء كتحقيق الذات .

. مساعدة أفراد الجماعة على إدراك مدى أهمية وقيمة النتائج المتوقعة من التغيير وطرق الوصول إليها .

ومن الواضح أن القائد التحويلي مهم للمنظمات، وتكمن أهميته في تشخيص المصادر والفرص (Opportunities) والضعف (Weakness) والقوة (Strength) (SWOT) وتسخيرها لتلبي حاجات البيئة الخارجية ، كما أن له أهمية في إيجاد التهديدات (Threats) والطرق المناسبة في إلهام الموظفين لمواجهه التحديات، فالقائد التحويلي يركز على تزويدهم بالرؤية من خلال تحفيزهم بالسير قدمًا باتجاه المستقبل من أجل تحقيق هذه الرؤية (بني عيس،2005) .

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن نجاح ممارسات القائد التحويلي ترتبط بمقدار ما يمتلك من مهارات الاتصال بأفراد الجماعة، والتي يمكن من خلالها تبادل الرؤى ووجهات النظر بينه وبينهم، وبين أفراد الجماعة بعضهم البعض، وأيضاً قدرته على تحدي الوضع الراهن للمنظمة وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي لها.

إدارة السراج المنير

"إدارة السراج المنير" مراكز تابعة لقطاع الدراسات الإسلامية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وتُعنى بالثقافة الشرعية وتأصيلها في شخصية الناشئة والشباب من ذوي الفئة العمرية ما بين ثماني سنوات وأربعة عشرة سنة، لتشكل قاعدة عريضة لبناء عقيدة وفكر وسلوك، تؤهل الأبناء لاكتساب مهارات الحياة، وتحقق التفوق والنجاح من خلال أصالة الانتماء لديننا الحنيف، وتراثنا الزاخر بكنوز التميز في الحياة، لأن التربية الدينية الأصيلة والثقافة الإسلامية الحقة هما الحصن الدافئ والغطاء الواقي والمعين العذب، والمناخ السليم، لنماء النشء واشتداد عود الأبناء، وسلامة أرواحهم وأبدانهم، وما ذلك إلا لأن هذه التربية، وتلك الثقافة فيض من عطاءات الله تبارك وتعالى ، وقبس من أنوار هدايته وآثار رحمته (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ،2004).

من هنا ندرك مدى الخدمة التي توفرها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية من خلال مراكز (إدارة السراج المنير) التي تضم المراحل الدراسية من الثالث حتى الثامن، ويُدرَّس فيها: القرآن

الكريم تلاوةً وحفظاً، والعلوم الشرعية، والتربية الإسلامية، والثقافة الدينية، إلى جانب الأنشطة الحرة المتنوعة.

بدأت إدارة السراج المنير منذ عام 2000 بمركزين، وعدد الطلبة فيهما (75) طالباً وطالبة. وفي عام (2010) وصل عدد المراكز إلى (20) مركزاً للبنين والبنات، موزعة على محافظات الكويت الست، ويما يزيد عن (4000) طالب وطالبة (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ،2004)..

مناهج السراج المنير

مناهج إسلامية تربوية إبداعية متميزة في مادتها وأسلوبها وتنظيمها وتكاملها، تجمع بين التأصيل الشرعي الصحيح، والتفكير الوسطي، وربط المعلومة بالقيمة الأخلاقية التربوية، تشتمل على ستة ملتقيات تتضمن المواد التالية: (قرآن كريم، وتجويد، وفقه، وسيرة نبوية، وقصص وعبر، وسراج الحياة). كما تميزت مناهج السراج المنير باشتمال موضوعاتها على الرسوم والصور المُعينة على الفهم والمُقرِّبة للمعلومات، المشوِّقة للمتعلمين والمتعلمات.ومع الملتقيات، أدلة للمعلمين لتزويدهم ببعض طرائق الأداء والتدريس، وإيراد بعض الوسائل التعليمية المناسبة للمناهج ، وأُعدت مناهج السراج المنير لتحقيق مجموعة من الأهداف السامية والتي يمكن إجمالها في هدف عام كبير وهو إعداد جيلٍ من المتعلمين والمتعلمات ، مقتدٍ بسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، عارف بأحكام شرعه، محب لوطنه، إيجابي في مجتمعه، متزن معتدل في فكره وسلوكه وسطي في فكره، ناجح في حياته.وفي حديث للعالم الجليل يوسف القرضاوي رئيس الاتحاد العالمي لعلماء المسلمين عن مناهج السراج المنير :" أرى أنها مناهج شرعية تربوية موجهة للناشئة والأطفال، ما أحوج الأمة اليوم لكل ما من شأنه العناية بالنشء، وغرس مفاهيم الإسلام في نفوسهم، وتعزيز الأخلاق في ضمائرهم، وترسيخ الأيمان في حياتهم، وإعدادهم ليكونوا بناة المجد ورعاة لنهضتها. وما لاحظته على تلك

المناهج أنها اهتمت بترسيخ معانٍ عظيمة لدى الناشئة ابتداءً من حفظ كتاب الله تعالى وتفسير آياته وتجويده، وتبيان فرائض الإسلام: كالصلاة والزكاة والصوم والحج بصورة سهلة مبسطة، وإخراج رائع، وحلة جذابة، وتنسيق بديع. كما أفرد المنهج مادة وافية لتعميق الأخلاق الإسلامية في الأبناء كالأخوّة والصدق والتعاون وبر الوالدين. وإنني إذ أُشيد بهذا العمل المبارك لأوصي القائمين على وزارة الأوقاف بدولة الكويت بتعميم هذه المناهج وترجمتها وتوزيعها ونشرها في شتى بلاد الإسلام، لحاجة الأمة لمثل هذه المناهج"(وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ،2004).

وأضاف محمد السيد الطنطاوي الإمام الأكبر شيخ جامع الأزهر حول مناهج السراج المنير أنها :" احتوت معلومات قيمة ومفيدة حيث جاءت المعلومة مدعمة بمجموعة من الصور المعينة على الفهم والاستيعاب وبأسلوب ميسر ومشوق ومتناسب والمراحل العمرية للطلاب حيث تعين على إعداد وبناء الطالب فكرياً وروحياً وجسدياً، وتعدهم ليكونوا أبناءً صالحين بررة بأمتهم ووطنهم ودينهم. كما جاءت المناهج مستنبطة من ثقافتنا الإسلامية السمحة، وبطريقة إبداعية مبسطة وميسرة تعين الطلاب على الفهم الصحيح المعتدل للمعلومات الدينية"(وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ،2004).

أهداف السراج المنير واهتماماته

قامت فكرة " إدارة السراج المنير" لتحقيق مجموعة من الأهداف السامية لتسهم في بناء الشخصية الناجحة التي تكون بمثابة اللبنة الأساسية لخدمة هذا البلد، وتتمثل هذه الأهداف في:

- تدريس منهج وزارة التربية في مادة القرآن الكريم من أجل توثيق ارتباط الناشئة والشباب بكتاب الله تعالى وتيسير حفظه وتلاوته.

- تعزيز وترسيخ الهوية الإسلامية، وتقوية الشعور بالانتماء الإسلامي والوطني.

- تعميق مشاعر حب الله ورسوله-عليه السلام- في نفوس الناشئة.

- تزويد جيل الناشئة بقدر مناسب من العلوم الشرعية وتطبيقها.

- استغلال أوقات الفراغ لدى الناشئة، واستثمار طاقاتهم ومواهبهم في أعمال الخير.

- إشباع الميول والمواهب والرغبات لطاقة الناشئة في إطار التوجيه السليم من خلال الأنشطة والبرامج الترفيهية والرياضية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

لقد اطلع الباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وموضوعاتها، وعمل على مراجعتها ضمن محورين كالآتي :

المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية : -

أجرى الغامدي (2001) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (2912) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما أنها تمتلك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عناصر القيادة التحويلية تعزى لمتغير الوظيفة ، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص

القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الجامعة .

وأجرى يو وليثوود وجانتز (Yu, Leithwood, & Jantzi,2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية بهونج كونج، وقد اشتملت عينة الدراسة على (111) مدرسة ابتدائية ، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين اختيروا من هذه المدارس(2941) معلماً ومعلمة ، وتم تطوير أداة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية تكونت من (113) فقرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية وبخاصة تلك المتعلقة بتهيئة توقعات عالية من النمو المهني للمعلمين وأداء الطلبة ولم يوافق هؤلاء المعلمون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها، وكانت موافقتهم ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية، وأن الأوضاع المدرسية أسهمت في التزام المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بدرجة أعلى من ممارسات القيادة التحويلية .

كما قام لايتون (Layton, 2003) بدراسة هدفت إلى الكشف عن وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا(Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل أن نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين ، وتكونت عينة الدراسة من(125) مديرا ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($a \leq 0.05$) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، ووجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى بني عيسى (2005) دراسة هدفت إلى معرفة اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، وتمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي: الكاريزماتيكية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي ، والاهتمام بالمشاعر الفردية ، وشكل الأداء المتغير التابع في هذه الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين نحو اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة ، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات بالطريقة العشوائية البسيطة، وتمثلت نتيجة القرعة بالمؤسسات التالية : مؤسسة الضمان الاجتماعي، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة المواصفات والمقاييس، مؤسسة تشجيع الاستثمار، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكارزماتيكية ، الدافعية والإلهام ، التشجيع الإبداعي،الاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، وأظهرت كذلك عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى ل(الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي) ، ووجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى للخبرة العملية .

وقام **بني عطا (2005)** بدراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية (Interpersonal) عند المعلمين ، وتكونت عينة الدراسة(668) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية ، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) ، ومقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي

القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين ، بينما وجدت علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم .

وهدفت دراسة **العنزي (2005)** إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين ، وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764) معلماً ، واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي " أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية ، وعدم وجود فروق في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية ، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرت **التنح (2008)** دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في دولة الإمارات العربية المتحدة" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (649)

معلماً ومعلمة واختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ، والثانية استبانة سلوك المواطن التنظيمية.وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

– أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة من وجهة نظرهم.

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الخاصة لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى **غرايبة (2009)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوبين: الأسلوب الكمي باستخدام أداة السلوك التحويلي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، وأداة الأداء الإشرافي لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمةً من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية متوسطة ، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائية

عند مستوى الدلالة(a=0.05) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين أداء المشرفين التربويين لها ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى للجنس ولصالح الإناث ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي ومكان العمل.

وأجرت **الخلايلة (2010)** دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من(256) معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة أداتيها ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية ، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (0.37)، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47)، ويليه الدافعية والإلهام (0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالممارسات الإدارية

في دراسة قام بها بينجتون (Pennington,1998) هدفت إلى التحقق من العلاقة بين تصورات المعلمين لأسلوب المدير القيادي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم معلمين كمعلمين، وذلك في المدارس الثانوية العامة في مدارس منطقة تينيسي، وقد شملت عينة الدراسة معلمي خمس مدارس ثانوية تم

اختيارهم عشوائيا وبلغ عددهم (200) معلم ومعلمة، وقد استخدمت في الدارسة استبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، واستبانة وصف سلوك القائد وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين دافعية المعلمين والسلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

- وجود ارتباط سلبي بين المدير المنخفض في الاهتمام بالعاملين والاهتمام بتركيب المهمة وبين دافعية المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية الداخلية والخارجية على مقياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر والخبرة.

أما دراسة **تيسكا (Teska,2003)** فهدفت إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، حيث تم اختيار العينة من مديري (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (51-60) عامًا، إذ هدفت الدراسة توضيح طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين، وكذلك توضيح أثر أسلوب الاتصال لدى شخصية القائد في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة إلى التأكيد على أن نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

وأجرت **بلبيسي (2007)** دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها

والمديرين أنفسهم ، كما هدفت إلى تعرف أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (107) مدير ومديرة، (635) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة بصيغتين مختلفتين، الأولى موجهة للمديرين والمديرات، والثانية للمعلمين والمعلمات ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

– أن درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة.

– أن ترتيب مجالات درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية جاء على النحو التالي:الرتبة الأولى المجال الإداري، والرتبة الثانية مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، والرتبة الثالثة مجال الطلبة، والرتبة الرابعة المجال الفني، والرتبة الخامسة مجال المعلمين، والرتبة السادسة مجال العلاقات الإنسانية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.

– أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الوظيفة إلا في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي حيث كان الفرق لصالح المديرون.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة ممارسة المهمات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة العملية، وموقع المدرسة.

وأجرى **شحادة (2008)** دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وتم استخدام استبانتين إحداهما لقياس أنماط السلوك القيادي، وهي الاستبانة التي طورتها واستخدمتها العسيلي (1999)، وقد تم تعديلها وتطويرها لملاءمة الدراسة، والاستبانة الثانية لقياس أنماط الاتصال وهي الاستبانة التي طورها واستخدمها احمد (1997)، وتم تعديلها وتطوريها وتطويرها على لملاءمة الدراسة، وقد جرى التحقق من صدق الاستبانتين وثباتهما ، وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (57.2 %)، يليه النمط الديكتاتوري ونسبته(55 %)، ثم النمط التسيبي ونسبته (53.2 %)، وأما بالنسبة لأنماط الاتصال، فان نمط الاتصال من خلال الرموز، والحركات، والتعبيرات، هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، يليه نمط الاتصال الشفهي، ثم نمط الاتصال الكتابي ، كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في كل من أنماط السلوك القيادي، وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي وأنماط

الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطا بين الأنماط القيادية.

وأجرى **سليم (2009)** دراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (656 معلما) أي ما نسبته 10 % من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (6564 معلما)، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، وتم استخدام استبانتان لهذا الغرض، وقد دلت نتائج الدراسة أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، يليه السلوك الدكتاتوري ، أما بالنسبة لمجالات المناخ المنظمي فإن مجال القوانين الإدارية هو المجال الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ، يليه مجال التنظيم والإدارة ، كما دلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيري (التخصص ، المؤهل العلمي) ، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخبرة ، والمدرسة) ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ المنظمي لدى المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس ، التخصص ، المؤهل العلمي ، والمدرسة) ، بينما دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط داله إحصائيا بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع القيادة التحويلية، وتعددت الأهداف لهذه الدراسات فمنها ما هدف إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية مثل دراسة (الغامدي،2001)، ومنها ما هدف إلى الكشف عن درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات عديدة منها: الاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية مثل دراسة (بني عطا،2005)، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين مثل دراسة (العنزي،2005)، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين مثل دراسة (التنح،2008)، ودراسة الخلايلة (2010). وعلاقتها بمستوى أدائهم مثل دراسة (غرايبة،2009). بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية.

- وتناولت بعض الدراسات الكشف عن الممارسات الإدارية كما في دراسة (بلبيسي،2007)، ودراسة (شحادة،2008) ، وأما الدراسة الحالية فقد تناولت الكشف عن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية.

- أما بالنسبة لمكان الدراسة فإن جميع الدراسات السابقة أجريت على المدارس بمستوياتها المختلفة بين أساسية وثانوية، ومديريات التعليم، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير، وهذه المراكز تعادل المرحلة الأساسية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وآلية التأكد من صدقها وثباتها، كما يتضمن توضيحاً لإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج البحث المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية بإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تم استخدام منهج البحث الوصفي، على اعتبار أنه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في إدارة السراج المنير بدولة الكويت خلال العام الدراسي (2010 / 2011م) ، إذ بلغ عدد المعلمين في المراكز التعليمية للسراج المنير (187) معلماً، وبلغ عدد المعلمات في المراكز التعليمية للسراج المنير (222) معلمة، وبذلك بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (409) معلماً ومعلمة، موزعين على المناطق التعليمية والجنس حسب الجدول (1) الآتي:

الجدول(1)

توزع مجتمع الدراسة في المراكز التعليمية التابعة لإدارة

السراج المنير حسب المنطقة والجنس

المحافظة	عدد المعلمين		المجموع
	ذكور	إناث	
العاصمة	22	24	46
حولي	51	24	75
مبارك الكبير	25	34	59
الأحمدي	31	65	96
الفروانية	20	52	72
الجهراء	38	23	61
المجموع	187	222	409

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المراكز التعليمية للسراج المنير بدولة الكويت وبنسبة (60%) تقريباً، إذ بلغ عدد المعلمين (122) معلماً، وعدد المعلمات (121) معلمة، وبذلك يصبح مجموع العينة (243) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول(2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	122	50.2
	إناث	121	49.8
	المجموع	243	100
الخبرة	من (1 – 5) سنوات	153	62.96
	من (6 –10) سنوات	62	25.52
	من 11 سنة فأكثر	28	11.52
	المجموع	243	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	79.82
	بكالوريوس+دبلوم عال	25	10.30
	ماجستير فما فوق	24	9.88
	المجموع	243	100

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة والمتمثلة باستبانة الممارسات الإدارية من منظور القيادة التحويلية، وذلك بالاستعانة بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة العامري (2001) ، ودراسة العنزي (2005) ، ودراسة بني عطا (2005).

إضافةً إلى مساهمة الأستاذ المشرف في وضع فقرات الاستبانة ، وقد تضمنت الاستبانة بصورتها الأولية من (60) فقرة، وأعطيَ لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً مستنداً إلى مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale): (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك للكشف عن الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية بإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأعطي للبديل (موافق بشدة) خمس درجات، وللبديل (موافق) أربع درجات، وللبديل (محايد) ثلاث درجات، وللبديل (غير موافق) درجتان، وللبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة، والملحق (1) يبين استبانة الممارسات الإدارية بصورتها الأولية.

وتم تقسيم درجة الممارسة الإدارية للقيادة التحويلية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{درجة الممارسة الإدارية} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

ويذلك تكون درجة الممارسة الإدارية على النحو الآتي :

المستوى المنخفض = $1 + 1.33 = 2.33$

المستوى المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

المستوى المرتفع = $3.68 + 1.33 = 5$

صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي ومن ذوي الخبرة والكفاءة في الجامعات ملحق (2)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي تمت بهذا الشأن، حيث تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء التعديلات اللازمة على الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو إلغائها، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية على(50) فقرةً والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار(test-re-test)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من المعلمين والمعلمات في مراكز السراج المنير من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (20) معلماً ومعلمة، وإعادة تطبيقها عليهم مرة أخرى وبفاصل زمني مقداره أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات بين نتائج التطبيقين باستخدام معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ (0.85) وتعد هذه القيمة كافية لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة

بُغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قام الباحث بالإجراءات الآتية :

- تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع المراكز التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت، خلال العام الدراسي (2010 / 2011م) .

- اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات إدارة السراج المنير بدولة الكويت وبنسبة (60%) تقريباً، إذ بلغت (243) معلماً ومعلمة.

- إعداد وتطوير أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق الملائمة.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط (أنظر الملحق "4").

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة السراج المنير التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية لتطبيق استبانتي الدراسة (أنظر الملحق "5").

- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة ، إذ تم توزيع الاستبانات على المعلمين في مراكز السراج المنير، وتم توضيح أهداف الدراسة وأهميتها لهم، مع التأكيد على سرية المعلومات والبيانات التي سيقدمونها، واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

- جمع البيانات فور الانتهاء من تعبئة الاستبانات لضمان الحصول على استجابات أكبر عدد ممكن من أفراد عينة الدراسة ، وتدقيق الاستجابات المعادة والتأكد من استكمال البيانات فيها، ومن الإجابة على جميع فقراتها تمهيداً لتفريغها لأغراض التحليل الإحصائي. فقد تم توزيع (243) استبانة وزعت على المعلمين والمعلمات، وتم استردادها جميعها.

- إدخال البيانات في جداول خاصة .

- تحليل البيانات إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخراج النتائج بناءً على أسئلة الدراسة .

- استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج دراسات سابقة ذات صلة.

- تقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهي كالآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.
3. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).
4. لإيجاد ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة إعادة الاختبار (test-re-test) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يقوم رئيس المركز بمراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات.	3.28	1.03	1	متوسط
42	يسعى رئيس المركز دائما أن يبني فريق عمل قوي.	3.25	1.05	2	متوسط
11	يحفزنا رئيس المركز على العمل كفريق واحد.	3.22	1.08	3	متوسط
36	يسعى رئيس المركز إلى بناء الثقة المتبادلة.	3.22	1.09	3	متوسط

22	يعتقد رئيس المركز ان جميع القرارات التي تؤخذ في المركز يجب أن تتفق مع رؤية المركز ورسالته.	3.21	1.01	5	متوسط
37	يعبر رئيس المركز عن تقديره للعمل الجيد .	3.21	1.05	5	متوسط
1	يؤمن رئيس المركز بقدراتنا على أداء العملية التعليمية بايجابية.	3.19	1.08	7	متوسط
21	يعتقد رئيس المركز أن جميع قرارات المركز يجب أن تعطي الاهتمام الأكبر لمصلحة الطلبة.	3.19	1.02	7	متوسط
20	عندما يصنع رئيس المركز قراراته المتعلقة بالمركز يفكر أولا بالصالح العام بدلاً من المصالح الفردية .	3.17	1.04	9	متوسط
39	يحترم رئيس المركز آراءنا ومقترحاتنا ويحولها إلى حيز العمل .	3.16	1.10	10	متوسط
32	يعتقد رئيس المركز أن علاقته معنا هي أسمى من مجرد مصالح ذاتية لأنها علاقة قائمة على الدافعية الأخلاقية التي تهدف إلى الصالح العام .	3.15	1.09	11	متوسط
5	يهتم رئيس المركز بتطوير أدائنا المهني وفقاً للإمكانيات المتاحة.	3.14	1.07	12	متوسط
6	يحرص رئيس المركز على تنمية شعور الثقة بالنفس لدينا.	3.13	1.11	13	متوسط
33	أهداف رئيس المركز تندمج مع أهدافنا فيصبح لدينا القدرة على رفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكلينا.	3.13	1.09	13	متوسط
24	يدرك رئيس المركز العوائق الداخلية والخارجية لصنع القرار الجيد .	3.12	1.01	15	متوسط
34	سلوك رئيس المركز النموذجي يؤثر على سلوكنا فيرفع من مستوى أدائنا .	3.12	1.13	15	متوسط
35	إن قدرة القائد على التأثير المثالي يشكل لدينا انتماء عاطفيا له ويلهمنا لإنجاز أهداف عليا .	3.11	1.15	17	متوسط
50	يعمل رئيس المركز على تفعيل إمكاناتنا لاستثمارها إلى أقصى حد.	3.11	1.07	17	متوسط
3	نشعر بالثقة تجاه قدرة رئيس المركز في التغلب على كافة العقبات.	3.09	1.09	19	متوسط
38	يعمل رئيس المركز على تعزيز اعتبارنا لذاتنا عن طريق المعاملة المتكافئة .	3.09	1.14	19	متوسط
41	يعتبرنا رئيس المركز شركاء له في العمل .	3.09	1.12	19	متوسط

44	يحرص رئيس المركز دائما أن يعمل تماماً كما يتكلم	3.09	1.11	19	متوسط
49	يهتم رئيس المركز بتوفير إحساس جماعي بيننا بالمهمات التربوية المدرسية.	3.09	1.11	19	متوسط
29	يستطيع رئيس المركز أن يحفزنا ويثير اهتمامنا ووعينا لقيمة رسالة المدرسة وأهدافها .	3.08	1.10	24	متوسط
31	يستطيع رئيس المركز أن يستثير دافعيتنا كي نتجاوز مصالحنا الذاتية من أجل المصالح العامة .	3.07	1.10	25	متوسط
25	يدرك رئيس المركز أن صنع القرار يتغير بتغير الظروف وعليه أن يأخذ بالاعتبار الظروف الموقفية	3.06	1.01	26	متوسط
8	قوة رئيس المركز التأثيرية تدفعنا لأداء أعمالنا بحماس.	3.05	1.12	27	متوسط
30	رئيس المركز قادر على أن يساعدنا في التركيز على الحاجات العليا مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات	3.05	1.09	27	متوسط
7	يعتبر أداء رئيس المركز نموذجا نسعى للاقتداء به.	3.04	1.11	29	متوسط
2	ينظر رئيس المركز إلى أدائنا في ضوء الرؤية المستقبلية.	3.02	1.02	30	متوسط
26	يتمتع رئيس المركز بقدرة مهنية عالية كي يوضح القرارات الصعبة.	3.02	1.11	30	متوسط
28	الرؤية الواضحة التي يحملها رئيس المركز لمؤسسته تمكنه من رفع مستوى الوعي لدينا .	3.02	1.12	30	متوسط
43	لا يخشى رئيس المركز أن يحيط نفسه بأعضاء أقوياء أو أكثر منه براعة.	3.02	1.16	30	متوسط
9	يستثير الرئيس دافعيتنا للعمل وفق الأهداف المخطط لها تشاركيا.	3.01	1.10	34	متوسط
46	يقدم لنا رئيس المركز التدريب المستمر لتنمية معارفنا ومهاراتنا المتعلقة بالعملية التعليمية.	3.00	1.07	35	متوسط
48	يقدم لنا رئيس المركز معلومات تساعدنا على التفكير في طرق تنفيذنا للعملية التعليمية.	3.00	1.09	35	متوسط
10	يعزز رئيس المركز طموحنا المهني .	2.99	1.16	37	متوسط
45	يجعلنا رئيس المركز نشعر ونتصرف كقادة .	2.99	1.15	37	متوسط

12	لدى رئيس المركز القدرة على إثارتنا لمشاريع جديدة وحل المشكلة التي تواجهنا بأساليب حديثة.	2.98	1.16	39	متوسط
27	لدى رئيس المركز القدرة الكافية لمقاومة الضغوط الاجتماعية والسياسية التي تحاول التأثير سلباً في عملية صنع القرار .	2.98	1.07	39	متوسط
47	يقدم رئيس لنا المركز المصادر الضرورية لدعم تنفيذ العملية التعليمية.	2.98	1.09	39	متوسط
18	وضوح الرؤية والهدف لدى رئيس المركز تنير الطريق أمامنا لتحقيق إمكانات عمل جديدة .	2.96	1.20	42	متوسط
15	يساعدنا رئيس المركز على تجاوز العقبات التي تواجهنا وإيجاد حلول لها.	2.95	1.15	43	متوسط
19	قبل أن يتخذ رئيس المركز قراراته المهمة يجمع البيانات الضرورية والموضوعية عن كل من هذه القرارات .	2.94	1.11	44	متوسط
40	يحرص رئيس المركز على أخذ موافقتنا على المسائل المهمة قبل اتخاذ أي إجراء عملي .	2.94	1.18	44	متوسط
17	يهتم رئيس المركز بمشكلاتنا ويقدم لنا العون لحلها.	2.93	1.16	46	متوسط
13	يشجعنا رئيس المركز علي ابتكار حلول إبداعية لمشكلات المركز.	2.91	1.18	47	متوسط
16	يثري رئيس المركز الإدارة بأهداف جديدة للعملية التعليمية.	2.89	1.17	48	متوسط
14	يتيح رئيس المركز لنا المشاركة في صناعة القرارات.	2.88	1.20	49	متوسط
23	يرى رئيس المركز أنه ليس مهماً أن يسعى لإرضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات .	2.26	1.31	50	منخفض
الدرجة الكلية		3.05	0.92		متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بانحراف معياري (0.92)، وجاءت فقرات أداة الدراسة جميعها بمستوى

ممارسة متوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 -2.26)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (4) وهي " يقوم رئيس المركز بمراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات. "بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.03)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (42) " يسعى رئيس المركز دائما أن يبني فريق عمل قوي " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.05)، وفي الرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (14) " يتيح رئيس المركز لنا المشاركة في صناعة القرارات. " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) " يرى رئيس المركز أنه ليس مهماً أن يسعى لإرضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.31) وبمستوى منخفض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لجنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية والتي تعزى لجنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت ، كما تم استخدم اختبار" ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات ، والجدول (4) يبين النتائج.

الجدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية للممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير جنس المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	122	3.06	1.06	0.063	0.950
أنثى	121	3.05	0.77		

تشير النتائج في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير جنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، استناداً إلى قيم ت المحسوبة اذ بلغت (0.063)، وبمستوى دلالة (0.950) وهذه القيمة غير دالة إحصائيا.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من (1 – 5) سنوات	153	3.09	0.90
من (6 –10) سنوات	62	3.17	0.89
من 11 سنة فأكثر	28	2.90	1.09
المجموع	243	3.05	0.92

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، حيث حصل أصحاب الخبرة من (6 –10) سنوات على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.17) يليهم أصحاب الخبرة من (1 – 5) سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.09)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من 11 سنة فأكثر إذ بلغ (2.90)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي للفروق في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.623	2	0.811	0.951	0.388
داخل المجموعات	204.748	240	0.853		
المجموع	206.371	242			

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت ، استناداً إلى قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (0.951)، وبمستوى دلالة (0.388).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور

القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، والجدول (7) يبين النتائج.

الجدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	194	3.13	0.90
بكالوريوس + دبلوم عالي	25	2.89	1.12
ماجستير فما فوق	24	3.13	0.93
المجموع	243	3.05	0.92

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، إذ حصل حملة البكالوريوس والماجستير فما فوق على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.13)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لحملة البكالوريوس والدبلوم العالي إذ بلغ (2.89)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (8)

تحليل التباين الأحادي للفروق في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.646	2	0.823	0.965	0.383
داخل المجموعات	204.725	240	0.853		
المجموع	206.371	242			

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت ، استناداً إلى قيمة **F** المحسوبة التي بلغت (0.965)، وبمستوى دلالة (0.383).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على " ما مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة بلغ (3.05).

وربما يعود ذلك إلى أن الممارسات الإدارية لدى القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي. وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين؛ وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة، وبالتالي تنعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت بدرجة تقدير متوسطة.

كما أن القائد التربوي في إدارة السراج المنير يسعى إلى النهوض بالمنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية، والعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة وجعلهم يتصفون بالقادة الأخلاقيين، وإلى تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية والمناخ الذي يتصف بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، وبالتالي يكون لدى القادة

الاستعداد لأداء مستوى عالٍ من الممارسات الإدارية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة قد تتضارب مع اتجاهات المعلمين وأهدافهم، وبالتالي انعكست على استجاباتهم وجاءت درجة تقديرهم لممارسات القادة الإدارية في إدارة السراج المنير بدرجة متوسطة.

كما اتفقت مع دراسة غرايبة (2009) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة.

إلا أنها اختلفت مع دراسة البلبيسي (2007) حيث أظهرت أن مستوى الممارسات الإدارية كانت بدرجة عالية.

أما على صعيد الفقرات فقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" يقوم رئيس المركز بمراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات". ويرى الباحث أن هذه الفقرة جاءت بالرتبة الأولى وذلك لان مراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تسهم في تنمية أفراد جماعته ذاتياً للارتقاء بمستوى أدائهم، وتدعيم بعض القيم لدى أفراد الجماعة مثل الأمانة والعدالة والصدق، إشباع للحاجات والطموحات والقيم المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. وهذا ما تسعى إدارة السراج المنير إلى تحقيقه. كما أن الاهتمام بالجانب الأخلاقي عند اتخاذ القرار من شأنه أن يعلم النشء والمعلمين أهمية ذلك في المستقبل.

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص " يسعى رئيس المركز دائماً أن يبني فريق عمل قوي ". فالقادة التحويليين يدركون تماماً أن نجاح المؤسسة يعتمد في نجاحهم على القدرة في تسهيل العلاقات الإيجابية وبناء الفريق القوي في العمل بين الموظفين وبين المنظمة والبيئة الخارجية وهي المجتمع المحلي.

المرتبة

وجاءت الفقرة (11) "يحفزنا رئيس المركز على العمل كفريق واحد" في الرتبة الثالثة بدرجة تقدير متوسط؛ وذلك لان القيادة التحويلية من أهم مرتكزاتها حتى يتم النهوض بمستوى العمل التربوي والإداري أن يعمل الجميع كفريق واحدة. واحد.

المرتبة

وجاءت الفقرة (36) "يسعى رئيس المركز إلى بناء الثقة المتبادلة ودعمنا" في الرتبة الرابعة وبمستوى متوسط، ويمكن عزو ذلك إلى أهداف واهتمامات مراكز السراج المنير التي تقوم على تحقيق بناء الشخصية الناجحة التي تكون بمثابة اللبنة الأساسية لخدمة الوطن، وتوثيق ارتباط الناشئة والشباب بكتاب الله تعالى وتيسير حفظه وتلاوته، و تعميق مشاعر حب الله ورسوله-عليه السلام- في نفوس الناشئة، والمساعدة في إصلاح النفوس وتطهير القلوب واستقامة السلوك، واستثمار طاقاتهم ومواهبهم في أعمال الخير، وتوفير مناخ إيماني تربوي للطلبة المنتمين إلى المركز وغرس القيم الإسلامية في نفوسهم. الأمر الذي يفرض عليهم الالتزام بالثقة بجميع المعلمين ونشر جو الثقة المتبادلة لضمان تحقيق تلك الهادف الرائدة والسامية. الاهداف

وجاءت الفقرة (23) "يرى رئيس المركز أنه ليس مهماً أن يسعى لإرضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات" في الرتبة الأخيرة. وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة منخفضة لمعرفة المعلمين أن رؤساء المراكز لا يملكون القدرة على مخالفة الأنظمة والتعليمات والسياسات المرسومة في الإدارة العليا ولا يمكنهم تجاهل السياسية الداخلية لمراكز السراج المنير؛ ولذلك فعند اتخاذ القرارات لابد من أن تتماشي مع هذه الأنظمة والتعليمات السياسات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لجنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير جنس المعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت.

ويعزى ذلك، من وجهة نظر الباحث، إلى أن ظهور هذه النتيجة يعود إلى رغبة المعلمين والمعلمات في تحقيق أهداف مؤسسة السراج المنير وتأكيد وجودها والغاية التي قام من أجلها؛ لذلك يلتزم المعلمون والمعلمات بمعايير المركز المرتفعة التي تسهم في تطوير الأداء، وإيجاد بيئة تعليمية تتسم بالنظام والإخلاص والجدية، وتحسين أعمالهم. بغض النظر عن الممارسات الإدارية للقادة التربويين.

كما أنه بالإمكان عزو هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين ذكوراً وإناثاً أن إدارة مراكز السراج المنير قادرة على التعامل بفعالية مع المجتمع المحلي، والبيئة المحيطة بها، وقادرة على اكتساب ثقة أولياء الأمور واحترامهم، وقادرة على تعريفهم بالأنظمة والقوانين والتعليمات التي تحكم المركز؛ لذلك لم تظهر الفروق.

اختلف هذه النتيجة مع دراسة البلبيسي (2007) التي أظهرت وجود فروق في الممارسات الإدارية تعزى للجنس ولصالح الذكور.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت.

ولعل ذلك يعود إلى أدراك المعلمين تماماً على اختلاف خبراتهم أن إدارة السراج المنير في دولة الكويت تسعى دوماً إلى دعم المعلمين في المشاركة في وضع استراتيجيات وخطط متكاملة تربوية وتعليمية للناشئة بما يتناسب مع طبيعة المجتمع الكويتي وتنفيذها بالتعاون مع الجهات الرسمية المختصة. كما أنهم يدركون مدى اهتمام إدارة السراج المنير بتحديد احتياجات المحافظات المختلفة، واختيار المواقع المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة. وتنمية المهارات لدى الطلبة في المجالات التربوية والاجتماعية والرياضية ومهارات الحياة.

اتفقت مع دراسة بني عيسى (2005) التي أظهرت عدم وجود فروق في الممارسات الإدارية للقادة التربويون من منظور القيادة التحويلية تعزى للخبرة. ودراسة العنزي (2005) التي أظهرت أن ممارسات القيادة التحويلية لا يتأثر بالخبرة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت؟

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق بين متوسطات الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين من وجهة نظرهم في إدارة السراج المنير في دولة الكويت.

ويمكن عزو ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بوجود أن الممارسات الإدارية التي يتبعها القادة التربويين في إدارة مراكز السراج المنير هي من الأساسيات التي تقوم عليها المراكز، وهذه الممارسات الإدارية هي التي تلعب دوراً أساسياً في نمو وتقدم تلك المراكز، وبما أن هذه الممارسات لا تتعارض مع أهداف وغايات المراكز، ولا تحد من طموحات وآمال المعلمين التي يتوقعونها فلا ضرر من تلك الممارسات الإدارية المتبعة، لما لها من دور فعال في النهوض بمستوى التربية والتعليم للطلبة، ولذا فالمعلمين يدركون ذلك تماماً بغض النظر عن مؤهلاتهم.

ويمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن جميع المعلمين والمعلمات راضون عن نوع العمل في مراكز السراج المنير، وملائمته لميولهم المهنية ويتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم ومؤهلاتهم، كما أن العمل يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات ويلقون المعاملة الوظيفية نفسها والاهتمام والتقدير الشخصي بدرجة متساوية، وبالتالي أسهمت هذه العوامل في عدم وجود العلاقة بين الممارسات الإدارية والمؤهل العلمي للمعلمين.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يخلص إلى عدد من التوصيات التي يمكن إجمالها بالآتي:

- لقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، لذلك يوصي الباحث :

- بتعزيز وتشجيع استخدام الممارسات الإدارية في القيادة التحويلية من خلال عقد الدورات التدريبية في هذا المجال.

- بإجراء دورات وندوات تثقيفية للإداريين حول أهمية الممارسات الإدارية، وللقيادة التحويلية، لما لها من دور مهم في العمل التربوي وفي المؤسسات التربوية. وهو النهوض بالخدمات التي تساعد على إيجاد المستوى المرتفع في العمل التربوي.

- بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على عينة أكبر، ومجتمع آخر، واستخدام أدوات أخرى كالملاحظة والمقابلة.

المراجع

المراجع العربية:

- البدري، طارق عبد الحميد (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد والسعود، راتب (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن – أسس مقترحة، **مجلة أبحاث اليرموك – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد(9)، العدد (1)، ص 34-37.
- بلبيسي، نائلة محمد (2007). **درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بني عطا، سالم محمود احمد (2005). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- بني عيسى، أحمد محمد (2005) . **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.
- التنح، منال محمود محمد (2008) . **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في دولة الإمارات العربية**

المتحدة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

- جويحان، ماهر، ومزاهرة، سهام (2001)، مدرسة المستقبل والمؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي"، **رسالة المعلم** ، المجلد (40) ،العدد الرابع، ص 93-101.
- الحريري، رافدة عمر (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخلايلة، هدى أحمد (2010) . **درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها** ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دواني، كمال(2009). **مقومات القيادة التحويلية**، محاضرة مقدمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2009، الساعة 12-1. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سليم، أشرف أحمد (2009). **السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم.** (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شافي، عائشة جاسم (2001). **الممارسات الادارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الامارات العربية.** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة.

- شحاده، رائف. (2008). "**العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشرايدة، سالم تيسير (2008) . **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية** .عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتنح، منال محمود محمد(2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم ، **مجلة علوم انسانية** ، السنة السابعة: العدد 45.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق** . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدالقادر. (2004). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط1 ، عمان :مكتبة دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العامري، حمد سالم (2001). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (9)، العدد 1 ، ص 19-39.
- العامري، أحمد سالم (2002) **القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين**، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد. (2008). **القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة** . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- العمري، مشهور بن ناصر (2004). **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- العنزي، حمود عايد جمعان (2005). **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الغامدي، سعيد(2001). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- غرايبة، حسن يونس (2009) **درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين**. (أطروحة دكتوراه غيرمنشورة) . جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

- الفياض، محمود أحمد(1995). **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية**، (رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- القريوتي، محمد قاسم، (2001). **مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- كنعان، نواف (1999). **القيادة الإدارية**، ط1 ، عمان: مطابع الأرز.

- مؤتمن، منى عماد الدين (2003). **الأردن أولاً من منظور تربوي**، وزارة التربية والتعلم عمان، الأردن .

- الهوارى، سيد، (1999). **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين** . القاهرة: مكتبة عين شمس.

- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (2004). **ملتقى السراج المنير**، التقرير السنوي ، الكويت .

المراجع الأجنبية

- Avolio, B.J. (1994). The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership. **International Journal of Public Administration,** 17 (9), 1559.
- Bass, B. & Hater, J. (1988), 'Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership', **Journal of Applied Psychology**, 73, (4), 696-702.
- Bass, B. (1990). From Transactional to transformational leadership: learning to share the Vision. **Organizational Dynamics**, 18 (3), 19-36.
- Bass, B. & Avolio, J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. **Public Quarterly**, 17,(4), 112 –12.
- Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. **Leadership Quarterly** , 10 (2) : 181-217 .
- Bass, B. (2001). **Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. leadership and performance beyond expectation.**. New York : The Free Press.
- Bass, B. (1994).**Improving organizati onal effectiveness through transformational leadership** . London Sage Publications.
- Daft , R. & Noe R. (2001). **Organizational behavior**,(4th ed.). New York: Thomson Learning .
- Davis, D. , Guan, P., Luo, J. & Maahs, C. J. (2002). **Need for continous improvement.** Paper presented to society for organizational & industrial psychologyst. Louis,Mo .
- Geijsel, F. Sleegers, P. Leithwood, K. and Jantz, D.(2000). Transformational leadership effects on teaher's commitment and effort toward school reform. **Journal of Educational Administration**, 41 (3), 228-256.

- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction staff turnover and school performance. **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
- Kent, T. Crotts, J. & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational .Leadership Behavior. Leader and Organizational **.Development Journal**, 22 (6), 221-230.
- Layton, J. (2003). Transformational, leadership and the middle school principal, **DAI**- A64/10, P.3553.
- Lolly, E. (2003), **Transformational Leadership .** From Int, Site: http://lit eracy.kent.edu/Oasis/Leadership/over2.htm .
- Mac Cabe, P. (1999). The role of the school principal. From Int, Site: www. Paperwriters.com/aftersale.htm.
- Owens, R. (1995). **Organizational behavior in education wren, Thomas the leaders companion**, New York: The Free Press.
- Pennington, W. (1998). Principals leadership and teacher motivation in secondary schools. **DAI** – (A), 58/08, 294.
- Teska, J. (2003). The superintendence: effective leadership through communication. **DAI-** (A), 64, 1488.
- Tichy, N. and Devanna, M. (1986). **The transformational leadership** .New York: John Willy & Sons.
- Woods, R. (2003). Inspirational Leadership Model. **International Leadership Studies Conference.**
- Yu, H. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003) The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 40 (4), 368-389.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in organizations** . Englewood Cliffs ,N.J. Prentice Hall .

الملحقات

الملحق (1)

استبانة الممارسات الإدارية من منظور

القيادة التحويلية بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة رسالة ماجستير بعنوان

مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية

الأستاذ الدكتور ....المحترم

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بعنوان:**"مستوى الممارسات الادارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية"**. ولجمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة، والتي تتضمن قسمين:

القسم الأول : الإجابة عن البيانات الأولية اللازمة لأغراض البحث.

القسم الثاني : فقرات الاستبانة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة (دائماً- غالباً - أحياناً - أبداً- نادراً)، لذا فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم القيمة عليها من حيث: انتماء الفقرة للمجال، والصياغة اللغوية، وتناولها بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، كلما كان ذلك ضرورياً، وإن الباحث لعلى يقين بأن ملاحظاتكم سوف تسهم في إثراء الأدوات وإخراجها بأفضل صورة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

نايف الحربي

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم المحترم

أختي المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

يجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان:**"مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية"** . وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ويسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانة التي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تتضمن (50) فقرة، آملاً منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (x) في المكان المناسب الذي يعبرعن رأيكم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

نايف الحربي

أولاً :البيانات الأولية:

من فضلك ضع إشارة (X) أمام المعلومات التي تنطبق عليك:

- **المؤهل العلمي:** ☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم عالٍ

☐ ماجستير فما فوق

- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

- **سنوات الخبرة:** ☐ من (1-5) سنوات ☐ من (6-10) سنوات

☐ من (11) سنة فما فوق

الرقم	الفقرات	المجال		صلاحية الفقرة لغوياً		بحاجة إلي تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1	يؤمن رئيس المركز بقدراتنا على أداء العملية التعليمية بايجابية .						
2	يتميز رئيس المركز برؤية مستقبلية حول أدائنا.						
3	نشعر بالثقة تجاه قدرة رئيس المركز في التغلب علي كافة العقبات.						
4	يقوم رئيس المركز بمراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات						
5	يهتم رئيس المركز بتطوير أدائنا المهني وفقاً للإمكانيات المتاحة.						
6	يتجاوز رئيس المركز عن مصالحه الشخصية من أجل مصالح المركز						
7	يحرص رئيس المركز علي تنمية شعور الثقة بالنفس لدينا.						
8	يعتبر أداء رئيس المركز نموذجا نسعى للإقتداء به.						
9	قوة رئيس المركز التأثيرية تلهمنا لأداء أعمالنا بحماس.						
10	يستثير الرئيس دافعيتنا للعمل وفق الأهداف المخطط لها تشاركيا .						
11	يعزز رئيس المركز طموحنا المهني .						
12	يحفزنا رئيس المركز على العمل كفريق واحد.						
13	لدى رئيس المركز القدرة على إثارتنا لمشاريع جديدة وحل المشكلة التي تواجهنا بأساليب حديثة.						
14	رئيس المركز مصدر للإثارة الفكرية ومحفز لنا للنشاط .						
15	يشجعنا رئيس المركز علي ابتكار حلول إبداعية لمشكلات المركز.						
16	يتيح رئيس المركز لنا المشاركة في صناعة القرارات.						
17	يساعدنا رئيس المركز على تجاوز العقبات التي تواجهنا وإيجاد حلول لها.						
18	يثري رئيس المركز الإدارة بأهداف جديدة للعملية التعليمية.						
19	يهتم رئيس المركز بمشكلاتنا ويقدم لنا العون لحلها.						
20	النموذج التأكيدي لرئيس المركز يدفعنا للتميز في الأداء .						
21	وضوح الرؤية والهدف لدى رئيس المركز تنير الطريق أمامنا لتحقيق إمكانات عمل جديدة .						
22	قبل أن يتخذ رئيس المركز قراراته المهمة يجمع البيانات الضرورية والموضوعية عن كل من هذه القرارات .						
23	عندما يصنع رئيس المركز قراراته المتعلقة بالمركز يفكر أولا بالصالح العام بدلاً من المصالح الفردية .						
24	يعتقد رئيس المركز أن جميع قرارات المركز يجب أن تعطي الاهتمام الأكبر لمصلحة الطلبة وخدماتهم .						

25	يعتقد رئيس المركز أن جميع القرارات التي تؤخذ في المركز يجب أن تتفق مع رؤية المركز ورسالته .						
26	يرى رئيس المركز أنه ليس مهماً أن يسعى لإرضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات .						
27	يدرك رئيس المركز العوائق (أو المعيقات) الداخلية والخارجية لصنع القرار الجيد .						
28	يدرك رئيس المركز أن صنع القرار يتغير بتغير الظروف وعليه أن يأخذ بالاعتبار الظروف الموقفية .						
29	يتمتع رئيس المركز بقدر مهنية عالية كي يوضح القرارات الصعبة ويقنع الأعضاء بها .						
30	لدى رئيس المركز القدرة الكافية لمقاومة الضغوطات الاجتماعية والسياسية التي تحاول التأثير سلباً في عملية صنع القرار .						
31	يسعى رئيس المركز إلى رفع من مستوى حاجاتنا لنصبح قادرين على توجيه ذواتنا وتعزيزها .						
32	الرؤية الواضحة التي يحملها رئيس المركز لمؤسسته تمكنه من رفع مستوى الوعي لدينا .						
33	يستطيع رئيس المركز أن يحفزنا ويثير اهتمامنا ووعينا لقيمة رسالة المدرسة وأهدافها .						
34	رئيس المركز قادر على أن يساعدنا في التركيز على الحاجات العليا مثل الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات .						
35	يستطيع رئيس المركز أن يستثير دافعيتنا كي نتجاوز مصالحنا الذاتية من أجل المصالح العامة .						
36	يعتقد رئيس المركز أن علاقته معنا هي أسمى من مجرد مصالح ذاتية لأنها علاقة قائمة على الدافعية الأخلاقية التي تهدف إلى الصالح العام .						
37	أهداف رئيس المركز تندمج مع أهدافنا فيصبح بيننا القدرة على رفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكلينا.						
38	سلوك رئيس المركز النموذجي يؤثر على سلوكنا فيرفع من مستوى أدائنا .						
39	إن قدرة القائد على التأثير المثالي يشكل لدينا انتماء عاطفيا له ويلهمنا لانجاز أهداف عليا .						
40	يسعى رئيس المركز إلى بناء الثقة المتبادلة والدعم لنا.						
41	يعبر رئيس المركز عن تقديره للعمل الجيد .						
42	يعمل رئيس المركز على تعزيز اعتبارنا لذاتنا عن طريق المعاملة المتكافئة .						
43	يحترم رئيس المركز آرائنا ومقترحاتنا ويحولها إلى حيز العمل						
44	يحرص رئيس المركز على أخذ موافقتنا على المسائل المهمة قبل اتخاذ أي إجراء عملي .						
45	يعتبرنا رئيس المركز شركاء له في العمل .						
46	يسعى رئيس المركز دائما أن يبني فريق عمل قوي .						
47	لا يخشى رئيس المركز أن يحيط نفسه بأعضاء أقوياء أو أكثر منه براعة						
48	يحرص رئيس المركز دائما أن يعمل تماماً كما يتكلم .						

49	يجعلنا رئيس المركز نشعر ونتصرف كأننا قادة .						
50	يرمز رئيس المركز إلى النجاح والإنجاز في مهامنا.						
51	يقدم لنا رئيس المركز التدريب المستمر لتنمية معارفنا ومهاراتنا المتعلقة بالعملية التعليمية.						
52	يقدم لنا رئيس المركز المصادر الضرورية لدعم تنفيذ العملية التعليمية.						
53	يعاملنا رئيس المركز كل واحد منا كفرد له خبراته وحاجاته المتفردة.						
54	يطالبنا رئيس المركز بإعادة تقييم بعض مسلماتنا الأساسية حول طريقة عملنا في المركز.						
55	يقدم لنا رئيس المركز معلومات تساعدنا على التفكير في طرق تنفيذنا للعملية التعليمية.						
56	يهتم رئيس المركز بتوفير إحساس جماعي بيننا بالمهام التربوية المدرسية.						
57	يتسم شعور رئيس المركز بالتفاؤل اتجاه المستقبل التربوي المدرسي.						
58	يتميز رئيس المركز بشخصية محببة لدينا.						
59	نشعر بالفخر لأننا نعمل تحت قيادة رئيس المركز.						
60	يعمل رئيس المركز على تفعيل إمكاناتنا واستثمارها بأقصى طاقة.						

الملحق (2)

قائمة محكمي أداة الدراسة

قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص
1-	الأستاذ الدكتور جودت سعادة	مناهج وطرق التدريس
2-	الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية وإحصاء
3-	الدكتور سلطان الديحاني	القيادة والإشراف التربوي
4-	الدكتور معدي العجمي	أصول التربية
5-	الدكتور حمد الرشيد	أصول التربية
6-	الدكتور محمد دهيم الظفيري	مناهج وطرق التدريس
7-	الدكتورة ملك الناظر	الإدارة والقيادة التربوية
8-	الدكتور محسن الصالحي	أصول التربية
9-	الدكتور سليمان الشطي	تربية إسلامية
10 -	الدكتور غازي الرشيدي	أصول التربية
11-	الدكتور علي الكندري	التقنيات التربوية

الملحق (3)

استبانة الممارسات الإدارية من منظور

القيادة التحويلية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم المحترم

أختي المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

يجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان:**"مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية"** . وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ويسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانة التي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة للدراسة والتي تتضمن (50) فقرة، آملاً منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

نايف الحربي

أولاً :البيانات الأولية:

من فضلك ضع إشارة (X) أمام المعلومات التي تنطبق عليك:

- **المؤهل العلمي:** ☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم عالٍ ☐ ماجستير فما فوق
- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
- **سنوات الخبرة:** ☐ من (1-5) سنوات ☐ من (6-10) سنوات ☐ من (11) سنة فما فوق

الرقم	الفقرات	دائماَ	غالباَ	أحياناَ	نادراَ	أبداَ
1	يؤمن رئيس المركز بقدراتنا على أداء العملية التعليمية بايجابية .					
2	ينظر رئيس المركز إلى أدائنا في ضوء الرؤية المستقبلية.					
3	نشعر بالثقة تجاه قدرة رئيس المركز في التغلب علي كافة العقبات.					
4	يقوم رئيس المركز بمراعاة الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات .					
5	يهتم رئيس المركز بتطوير أدائنا المهني وفقاً للإمكانيات المتاحة.					
6	يحرص رئيس المركز على تنمية شعور الثقة بالنفس لدينا.					
7	يعتبر أداء رئيس المركز نموذجا نسعى للإقتداء به.					
8	قوة رئيس المركز التأثيرية تلهمنا لأداء أعمالنا بحماس.					
9	يستثير الرئيس دافعيتنا للعمل وفق الأهداف المخطط لها تشاركيا .					
10	يعزز رئيس المركز طموحنا المهني .					
11	يحفزنا رئيس المركز على العمل كفريق واحد.					
12	لدى رئيس المركز القدرة على إثارتنا لمشاريع جديدة وحل المشكلة التي تواجهنا بأساليب حديثة.					
13	يشجعنا رئيس المركز علي ابتكار حلول إبداعية لمشكلات المركز.					
14	يتيح رئيس المركز لنا المشاركة في صناعة القرارات.					
15	يساعدنا رئيس المركز على تجاوز العقبات التي تواجهنا وإيجاد حلول لها.					
16	يثري رئيس المركز الإدارة بأهداف جديدة للعملية التعليمية.					
17	يهتم رئيس المركز بمشكلاتنا ويقدم لنا العون لحلها.					
18	وضوح الرؤية والهدف لدى رئيس المركز تنير الطريق أمامنا لتحقيق إمكانات عمل جديدة .					
19	قبل أن يتخذ رئيس المركز قراراته المهمة يجمع البيانات الضرورية عن كل من هذه القرارات .					
20	عندما يصنع رئيس المركز قراراته المتعلقة بالمركز يفكر أولا بالصالح العام بدلاً من المصالح الفردية .					
21	يعتقد رئيس المركز أن جميع قرارات المركز يجب أن تعطي الاهتمام الأكبر لمصلحة الطلبة.					
22	يعتقد رئيس المركز أن جميع القرارات التي تؤخذ في المركز يجب أن تتفق مع رؤية المركز ورسالته .					
23	يرى رئيس المركز أنه ليس مهماً أن يسعى لإرضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات .					
24	يدرك رئيس المركز العوائق الداخلية والخارجية لصنع القرار الجيد .					
25	يدرك رئيس المركز أن صنع القرار يتغير بتغير الظروف وعليه أن يأخذ بالاعتبار الظروف الموقفية .					

26	يتمتع رئيس المركز بقدرة مهنية عالية كي يوضح القرارات الصعبة .					
27	لدى رئيس المركز القدرة الكافية لمقاومة الضغوط الاجتماعية والسياسية التي تحاول التأثير سلباً في عملية صنع القرار .					
28	الرؤية الواضحة التي يحملها رئيس المركز لمؤسسته تمكنه من رفع مستوى الوعي لدينا .					
29	يستطيع رئيس المركز أن يحفزنا ويثير اهتمامنا ووعينا لقيمة رسالة المدرسة وأهدافها.					
30	رئيس المركز قادر على أن يساعدنا في التركيز على الحاجات العليا مثل الحاجة إلى الانجاز وتحقيق الذات .					
31	يستطيع رئيس المركز أن يستثير دافعيتنا كي نتجاوز مصالحنا الذاتية من أجل المصالح العامة .					
32	يعتقد رئيس المركز أن علاقته معنا هي أسمى من مجرد مصالح ذاتية لأنها علاقة قائمة على الدافعية الأخلاقية التي تهدف إلى الصالح العام .					
33	أهداف رئيس المركز تندمج مع أهدافنا فيصبح لدينا القدرة على رفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكلينا.					
34	سلوك رئيس المركز النموذجي يؤثر على سلوكنا فيرفع من مستوى أدائنا .					
35	إن قدرة القائد على التأثير المثالي يشكل لدينا انتماء عاطفيا له ويلهمنا لانجاز أهداف عليا .					
36	يسعى رئيس المركز إلى بناء الثقة المتبادلة.					
37	يعبر رئيس المركز عن تقديره للعمل الجيد .					
38	يعمل رئيس المركز على تعزيز اعتبارنا لذاتنا عن طريق المعاملة المتكافئة .					
39	يحترم رئيس المركز آرائنا ومقترحاتنا ويحولها الى حيز العمل .	ارائنا				
40	يحرص رئيس المركز لى أخذ موافقتنا على المسائل المهمة قبل اتخاذ أي إجراء عملي .	على				
41	يعتبرنا رئيس المركز شركاء له في العمل .					
42	يسعى رئيس المركز دائما أن يبني فريق عمل قوي .					
43	لا يخشى رئيس المركز أن يحيط نفسه بأعضاء أقوياء أو أكثر منه براعة.	براعة منه .				
44	يحرص رئيس المركز دائما أن يعمل تماماً كما يتكلم .					
45	يجعلنا رئيس المركز نشعر ونتصرف كقادة .					
46	يقدم لنا رئيس المركز التدريب المستمر لتنمية معارفنا ومهاراتنا المتعلقة بالعملية التعليمية.					
47	يقدم رئيس المركز لنا المصادر الضرورية لدعم تنفيذ العملية التعليمية.	لنا				
48	يقدم لنا رئيس المركز معلومات تساعدنا على التفكير في طرق تنفيذنا للعملية التعليمية.	لنا				
49	يهتم رئيس المركز بتوفير إحساس جماعي بيننا بالمهمات التربوية المدرسية.					
50	يعمل رئيس المركز على تفعيل إمكاناتنا لاستثمارها إلى أقصى حد.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 2010/8/9 Date:
الرقم: 2112/1/2 Number:

معالي وزير العدل ووزير الأوقاف والشؤون الإسلامية الموقّر
دولة الكويت

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: <u>تسهيل مهمة باحث</u>

أرجو التكرم بالعلم بأن طالب الماجستير **نايف نافع ماجد الحربي** يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمن يهمه الأمر بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة، وتطبيق البحث في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية المشمولة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج واستنتاجات دقيقة.

ونحن إذ نشكر معاليكم على تعاون وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة الكويت مع الباحثين من جامعة الشرق الأوسط، نعدكم أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سريّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الباري درّة



نسخة
* سعادة الأستاذ رئيس مجلس الأمناء المحترم
* سعادة أ رئيس هيئة مديري شركة جامعة الشرق الأوسط المحترمة
* أ د عميد كلية العلوم التربوية وعميد البحث العلمي المحترم.

ع.ش./ س.س.

هاتف 4790222 (00962 6) فاكس 4129613 (00962 6) ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من إدارة السراج المنير






وزارة الأوقاف والشئون الاسلامية
إدارة السراج المنير



السادة الأفاضل / مشرفو ومشرفات مراكز السراج المنير المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث/ نايف نافع الحربي

تهديكم إدارة السراج المنير أطيب التحيات والأمنيات بدوام التوفيق والنجاح وبعد، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ نايف نافع الحربي من جامعة الشرق الأوسط. وذلك بتطبيق استبانه بعنوان "مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر لمعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية " على معلمين ومعلمات مراكز السراج المنير .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

مدير الإدارة

الفروانية - قطعة ٥ شارع ٧٩ عمارة (١٥) مقابل مسجد أحمد الرويشد تلفون: ٤/٣/٢/١ ٢٤٧٥٨٦٠٠ - فاكس: ٢٤٧٥٨٦١٥
الموقع الإلكتروني: www.islam.gov.kw/seraj